

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Sekarang ini, dunia ekonomi sudah dirasakan semakin global. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan dalam satu Negara saja melainkan juga antar Negara. Persaingan juga meningkat bukan hanya dari jumlahnya tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan.

Pergeseran dari suatu era ke era yang lain diikuti dengan adanya perubahan basis persaingan. Dalam era revolusi industri basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi finansial dan physical/visible/tangible assets (cyclical) yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sementara itu, dalam era revolusi informasi, basis persaingan itu ditandai dengan semakin menurunnya proporsi nilai buku dari nilai pasar tangible assets.<sup>1</sup>

Strategi yang telah ditetapkan perusahaan, pengukuran kinerja beserta evaluasinya menjadi sangat penting. Kinerja perusahaan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau tidak. Selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap perusahaan serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer.<sup>2</sup>

Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Penilaian kinerja yang hanya didasarkan atas prestasi finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak

---

<sup>1</sup> Sony Yuwono, et al. Petunjuk Praktis Penyusun Balanced Scorecard Menuju organisasi Yang Befokus Pada strategi, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004, Cet. Ke-4, hal.2.

<sup>2</sup> Firdinandus Agung, Dkk, Balanced Scorecard Sebagian Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Kasus Pt. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta), ESENSI, 2005. Volume 8 No. 10

hanya melalui pengukuran finansial tetapi juga melalui non finansial, seperti tingkat kepuasan anggota, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya melalui pelatihan atau insentif-insentif atas prestasi yang didapat. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, dengan melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (competitive advantage) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan. Kemungkinan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai dimasa-masa yang akan datang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud kepengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan dengan menggali aktiva tidak berwujud perusahaan.<sup>3</sup>

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan refrensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu yang diproyeksikan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standart seperti biaya-biaya masalalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Tujuan utama dari penilaiannya kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi.<sup>4</sup>

Selama ini pengukuran pada kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan dan mengabaikan non keuangan. Dengan menagabaian ini akan timbul permasalahan dalam non keuangan berupa menurunnya kinerja perusahaan. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan

---

<sup>3</sup> Ibid, hal. 1

<sup>4</sup> Veitzhal Rivai Zainal, Manajemen Sumberdaya Manusia, Raja Grafindo, Jakarta, 2009, hal., 447.

sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan pengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu balanced scorecard (BSC). pengertian balanced scorecard sendiri jika di terjemahkan bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (balanced). Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan .dengan demikian bahwa balanced scorecard merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Sistem pengukuran kinerja yang dirancang oleh Kaplan dan P.Norman meliputi 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan atau konsumen, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui 4 perspektif dalam balanced scorecard manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Penerapan konsep balanced scorecard sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab balanced scorecard yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan. Menurut pendekatan balanced scorecard, manajemen atas menerjemahkan strategi mereka kedalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu<sup>5</sup>: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta

---

<sup>5</sup> Ibid., hal., 441-445.

proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai alternatif untuk mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor keuangan serta faktor non-keuangan. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan.

Dalam mendirikan perusahaan otobus, apalagi dalam bidang transportasi harus benar-benar memahami lingkungan disekitar sebelum terjun langsung ke lapangan, karena persaingan dalam transportasi tidak mudah dan sangatlah ketat, apalagi bus malam harus bisa memadai karena membawa banyaknya penumpang antar kota antar propinsi, untuk ini saya mengambil dari PO.New Shantika, karena masih banyak kendala di PO tersebut.

Pertama dari busnya atau armandanya, kurangnya kontrol atau pengecekan mesin dari kondektur, sehingga saat perjalanan ada kerusakan dalam mesin sehingga bisa mengulur-ulur waktu, apalagi kalau rusaknya parah harus menunggu putar balik dari arah berlawanan sehingga akan memakan waktu berjam-jam.

Keduanya dari kenyamanan atau kebersihan dalam ruangan kurang bersih dan nyaman, karena kenyamanan sangatlah penting bagi penumpang sehingga banyak penumpang yang mengadu kepada pihak pengaduan.

Dalam marketing atau penjualan masih belum bisa memuaskan pelanggan kurangnya pelayanan yang baik dan ramah, sehingga dalam penjualanpun tidak ada peningkatan. Kurangnya kontrol atau pengawasan dari pihak agen sehingga ada penumpang yang terlambat agen tidak mau tahu, apalagi dalam pembagian nomer kursi, semua agen minta nomer kursinya ke kantor, namun terkadang masih ada yang sama nomer kursinya dengan agen lain. Maka pengawasan dan pengontrolan sangatlah penting untuk pihak menejemen terkadang harus ikut terjun langsung sehingga bisa tau kendala-kendala apa saja yang terjadi di lapangan. Sebelum pemberangkatan semua crew dikumpulkan untuk diberi pengarahan atau masukan-masukan untuk berhati hati dijalan, karena keselamatan

adalah yang utama. Pengecekan mesin sangatlah penting dan kebersihan ruangan, sehingga penumpang bisa nyaman dan puas saat menaiki armada tersebut. Karena kalau tidak bisa memberi pelayanan yang baik dan puas kepada pelanggan atau bahkan armadanya tidak bagus dan bersih penumpang satu persatu akan pergi.

Dalam pelaksanaan ini, proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin, supaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut melalui beberapa tahapan berikut ini:

- a. Memberikan briefing (penjelasan singkat), agar pelaksanaan sukses, maka persyaratan yang cukup penting adalah seluruh karyawan harus dilibatkan, penilai atau yang dinilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaiannya. Dalam hal ini briefing harus meliputi:
  - 1) Tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dicapai dari sistem penilaian kinerja
  - 2) Manfaat dari kelompok utama, karyawan yang dinilai, penilai, dan perusahaan.
  - 3) Rincian yang lengkap mengenai putaran penilaian, berbagai elemen, termasuk metode dan dokumentasi.
  - 4) Apa saja yang diharapkan dari masing-masing kelompok pada tiap tahapan dalam putaran kinerja.
  - 5) Wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya.
  - 6) Hasil penilaian.
  - 7) Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh karyawan yang terlibat saat meluncurkan sistem penilaian kinerja baru juga dapat digunakan sebagai saran pelatihan bagi karyawan.
- b. Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif dari pada hanya wawancara saja. Salah satu kebiasaan atau kecenderungan

zaman sekarang adalah memberikan pelatihan bagi karyawan yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan atau malas bekerja. Biasanya, bila suatu perusahaan akan memperkenalkan suatu sistem penilaian baru atau memodifikasi sistem lama, maka pelatihan bagi para penilai akan terfokus pada:

- 1) Penilaian kebijakan perusahaan
- 2) Sistem dan dokumentasi
- 3) Keterampilan penilaian, dan
- 4) Menambah kompetensi

Perusahaan yang mengimplementasikan balanced scorecard, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan didalam mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan. Dari latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah yang menjadi pokok bahasan penelitian ini adalah bagaimana analisis balanced scorecard sebagai alat untuk mengukur kinerja dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan strategis perusahaan pada PO. New Shantika. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja dalam rangka untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Maka dengan adanya permasalahan yang tertulis di atas. Maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika di Kabupaten Jepara**

## **B. Fokus Penelitian**

Agar lebih terfokus dalam penelitian maka perlu adanya pembatasan. Fokus diartikan sebagai titik temu atau spesifikasi dari suatu permasalahan yang dikaji, sehingga dapat lebih fokus pada penelitian. Dalam penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada masalah yang akan dipecahkan, yaitu Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika Kabupaten Jepara, sedangkan yang menjadi fokus penelitian adalah kinerja marketing PO. New Shantika yang diukur menggunakan Balanced Scorecard.

## **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas dapat diambil permasalahan :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika di Kabupaten Jepara?
2. Bagaimana Efektifitas Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika di Kabupaten Jepara?

## **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penulis yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika di Kabupaten Jepara
2. Untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja marketing di PO. New Shantika. di Kabupaten Jepara

## **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menunjang penguasaan ilmu yang telah diperoleh di bangku perkuliahan.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Secara Teoritis

Secara akademik, karya tulis ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dan ikut memperluas wacana keilmuan, khususnya mengenai Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing serta faktor-faktor apa yang mempengaruhinya.

2. Secara Praktis

- a. Manajer Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan untuk memaksimalkan kinerja karyawan guna meningkatkan kualitas kerjanya.

- b. Marketing

Sebagai bahan instropeksi diri untuk meningkatkan kinerja sehingga memperoleh hasil yang maksimal.

## **F. Sistematika Penulisan Skripsi**

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (Lima) bab, dimana masing-masing bab dibagi menjadi beberapa sub bab. Bagian awal meliputi : halaman judul, nota persetujuan, pengesahan, pernyataan, motto, persembahan, kata pengantar, abstrak, daftar isi. Bagian inti terbagi menjadi beberapa bab meliputi :

1. Bab I Pendahuluan

Terdiri dari enam sub bab meliputi : Latar Belakang Masalah, Fokus Penelitian, Rumusan masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Sistematika Penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Terdiri dari tiga sub bab meliputi : Landasan teori, penelitian terdahulu dan kerangka berfikir.

3. Bab III Metode Penelitian

Terdiri dari lima sub bab meliputi : Jenis dan Pendekatan Penelitian, Sumber Data, Metode Pengumpulan Data, Uji Keabsahan Data, Metode Analisa Data.



4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Terdiri dari tiga sub bab meliputi : Hasil Penelitian yang memuat tentang beberapa hal sebagai berikut : pertama gambaran umum PO. New Shantika, kedua tentang penyajian data faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing PO. New Shantika di Kabupaten Jepara dan efektifitasnya, yang ketiga mengenai pembahasan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Marketing di PO. New Shantika di Kabupaten Jepara.

5. Bab V : Penutup

Terdiri dari tiga sub bab meliputi : Kesimpulan, Saran.  
Bagian akhir meliputi daftar pustaka, lampiran dan lain-lain.

